

Paweł Żukowski

Wyższa Szkoła Biznesu
i Administracji w Łukowie

Wizerunek osobowościowy współczesnego menedżera w przedsiębiorstwie

W globalizującej się i integrującej gospodarce przedsiębiorstwa różnego rodzaju, zwłaszcza gospodarcze, żeby odnosić sukcesy w swojej działalności, muszą być sprawnie zarządzane i umieć współpracować z wieloma instytucjami, spełniać oczekiwania swoich klientów i partnerów, a także uważnie analizować postępowanie konkurencji na rynku. Uwarunkowania te i oczekiwania są jednak zmienne w czasie, a często pozostają ze sobą w sprzeczności, co dodatkowo utrudnia i komplikuje zarządzanie przedsiębiorstwami. Wymagania stawiane współczesnym menedżerom mają więc charakter wielowymiarowy i są coraz wyższe (Armstrong 2007, Penc 2001, Żukowski 2006). Z tych względów menedżer powinien umieć rozpoznawać, analizować i rozwiązywać złożone problemy organizacyjno-zarządcze oraz podejmować właściwe decyzje związane ze sprawnym funkcjonowaniem i rozwojem współczesnego przedsiębiorstwa. Zarządzanie wymaga od niego przede wszystkim asertywności, kreatywności i przedsiębiorczości, rozwijania w sobie właśnie tych cech, a jednocześnie odwagi, wytrwałości i zdolności inspirowania innych pracowników do działania, a także tolerancji wobec różnych kultur i kosmopolityzmu. Od sprawności pracy personelu menedżerskiego zależą w głównej mierze sukcesy rynkowe przedsiębiorstwa. Ze względu na ciągle zmieniające się różnorodne elementy otoczenia oraz konieczność szybkich, a nawet natychmiastowych reakcji, praca kierownicza jest szczególnie trudna i odpowiedzialna. Wymaga ona od menedżera określonych predyspozycji psychotechnicznych, szczególnej osobowości, wiedzy i umiejętności oraz doświadczenia, a także uwzględniania uznawanego systemu wartości. O sukcesie menedżera, a tym samym przedsiębiorstwa, decydują również jakość wykształcenia, stałe podnoszenie umiejętności kierowniczych i gotowość do ciągłego poszerzania wiedzy ogólnej, co stanowi poważny i cenny, tzw. kluczowy zasób współczesnego przedsiębiorstwa. Należy zaznaczyć, że w przedsiębiorstwie profesjonalny menedżer spełnia co najmniej następujące role: interpersonalną (nawiązywanie i utrzymanie kontaktów z innymi ludźmi), informacyjną (zbieranie, przetwarzanie i przekazywanie informacji) i decyzyjną (dysponowanie zasobami przedsiębiorstwa) oraz negocjacyjną (umiejętności prowadzenia negocjacji) (Armstrong 2004, Kubik 2005, Stoner, Wankel 2001).

W tej pracy poświęcamy uwagę przede wszystkim typologii menedżerów i ich cechom osobowym (osobowości).

Typologia menedżerów

Na temat cech osobowych menedżerów i stawianych im wymagań istnieje wiele poglądów i opinii, a także naukowych opracowań. Wynikają z nich istotne różnice dotyczące postulowanych modeli osobowości menedżera i jego zachowania.

Amerykański psycholog zarządzania H. Leavitt zaproponował bardzo użyteczną typologię menedżerów:

- menedżer wizjoner – jest to osoba śmiała, charyzmatyczna, oryginalna, często ekscentryczna, błyskotliwa i bezkompromisowa; proponuje całkowite zerwanie z przeszłością i wejście na nowe tereny działania; jest obdarzony intuicją inspirującą zwolenników i często kieruje się wyczuciem (instynktem);
- menedżer analityk – zajmuje się liczbami i faktami, a nie opiniami; jest racjonalistą, rachmistrzem i kontrolerem; widzi świat w barwach czarnych i białych; uważa, że na wszystko jest właściwa odpowiedź; potrafi za pomocą liczb i rachunkowości (finansowo) kontrolować olbrzymie korporacje; jest systematyczny i ma umiejętność wykorzystywania systemów kontroli;
- menedżer wykonawca – jest pragmatykiem odnoszącym sukcesy w działaniu, we wdrażaniu planów i projektów oraz w rozwiązywaniu trudności; z reguły nieobciążony skłonnością do wizjonerstwa czy nadmiernej analizy, dąży do podporządkowania podwładnych swojej woli.

Praktyka zarządzania wykształciła też pewne europejskie wzorce osobowe menedżerów:

- menedżerowie odważni – są dobrze przygotowani, ambitni, identyfikują się z przedsiębiorstwem i zmierzają do pożądanej jego odnowy; dążą do zaprezentowania się jako kierownicy wartościowi, dojrzały; ich odwaga wynika z wiedzy, umiejętności i kompetencji kierowniczych oraz doświadczenia;
- menedżerowie wyzywający – są niezadowolony z istniejącego stanu rzeczy, przeciwstawiają się istniejącej strukturze działań w przedsiębiorstwie, pragną zmian, odnowy, są jednak przeciwnikami przekazywania swoich kompetencji innym pracownikom;
- menedżerowie niezadowolony – oddalają się od przedsiębiorstwa, odrzucają zastany (istniejący) porządek rzeczy, lecz nie są zdolni do wypracowania programu zmian na lepsze, nie mają ambicji ani większej chęci działania, nie identyfikują się z przedsiębiorstwem, utrzymują wobec niego dystans i odgradzają się od panujących w nim trudności;
- menedżerowie konformiści – akceptują przedsiębiorstwo w zastanym kształcie i porządku rzeczy, uważają istniejące rozwiązania za najkorzystniejsze (optymalne), bronią porządku przedsiębiorstwa i chcą, aby było takie samo w przyszłości; ich motywacją jest dążenie do bycia akceptowanym w przedsiębiorstwie (por. Penc 2001).

Zgodnie z opiniami wielu specjalistów wymagania wobec menedżerów ciągle rosną. W związku z tym formułuje się zespoły cech, których spełnienia wymaga się od menedżera. Na przykład, amerykańska firma doradztwa personalnego Kom i Ferry – na podstawie badań przeprowadzonych w grupie około 1500 amerykańskich, japońskich i europejskich menedżerów o najwyższych kwalifikacjach – uważa, że menedżerowie muszą być przede wszystkim entuzjastami, powinni inspirować, dodawać otuchy, być otwarci i kreatywni oraz dawać przykład etycznego postępowania. Zdaniem jej ekspertów, idealnym menedżerem jest kosmopolita ze świetnym wykształceniem ogólnym, tolerancyjny wobec różnych kultur, sprawny w pracy zespołowej, o niezależnym sposobie myślenia.

Osobowość menedżera

Osobowość każdego człowieka, jako wartość niepodzielna i jedyna w swoim rodzaju, jest zorganizowaną strukturą cech indywidualnych, wyznawanych wartości i określonych postaw, przejawiających się w sposobie zachowania. Decyduje ona o umiejętności przystosowania się, adaptacji danej jednostki do otoczenia (społeczeństwa). Osobowość tworzy zintegrowaną całość takich zasadniczych grup elementów, jak:

- cechy fizyczne,
- temperament,
- uzdolnienia intelektualne,
- zainteresowania i zamiłowania,

- wyznawany system wartości,
- przejawiane postawy społeczne,
- sposoby wyrażania myśli, styl bycia i inne cechy (por. Stoner, Wankel 2001).

Temperament jest zespołem cech zachowania człowieka, przejawiającym się siłą i szybkością reagowania na różne sytuacje. W dużym stopniu kreuje on osobowość menedżera. Uzdolnienia intelektualne obejmują cały zespół umiejętności intelektualnych, np. rozwinięte poczucie humoru umożliwia szybkie chwytywanie przenośni czy aluzji. Zainteresowania i zamiłowania związane są z ludzką aktywnością, wyznaczają jej kierunek i wpływają na powodzenie w pracy zawodowej. System wartości tworzy wiele elementów należących do zagadnień filozoficznych. Sposoby wyrażania myśli i styl bycia przejawiają się w relacjach z innymi ludźmi.

Wymienione wyżej właściwości nie wyczerpują oczywiście wszystkich cech osobowości składających się na wzorec idealnego menedżera. Należy je uzupełnić jeszcze wieloma innymi cechami, jak: silna wola, prawy charakter, szczerść i godność osobista, spostrzegawczość i kreatywność, a także ambicja, zdyscyplinowanie, punktualność. Zintegrowana i pozytywnie oceniana osobowość menedżera jest ważnym źródłem jego władzy. Wpływ menedżera na inne osoby związany jest w istotny sposób z cechami jego charakteru. Jak jednak dana osobowość sprawdza się w określonej grupie pracowniczej, zależy w dużym stopniu od uznawanego systemu wartości, cech osobowości jej uczestników, ich potrzeb i oczekiwań, a także warunków, w jakich grupa funkcjonuje, m.in. warunków zarządzania.

Zgodnie z opinią E. H. Scheina (2001), liderzy powinni mieć następujące cechy:

- wysoki poziom percepcji i zrozumienia otaczającej rzeczywistości i samych siebie;
- wysoki poziom motywacji, umożliwiający aktywną partycypację w procesie uczenia się i zmian;
- wielką siłę emocjonalną, pozwalającą pokonywać niepokoje i trudności;
- umiejętność analizy przesłanek kulturowych, identyfikacji tych rozwiązań, które mają rację bytu i tych, które funkcjonują niewłaściwie, a także analizy procesów rozwijających kulturę organizacji pracy;
- chęć i umiejętność angażowania innych pracowników i pozyskiwania ich aktywnego udziału w rozwiązywaniu problemów i wykonywaniu zadań;
- chęć i umiejętność dzielenia się władzą i uprawnieniami do kontroli zgodnie z wiedzą i umiejętnościami ludzi (przekazywanie kompetencji).

W studium opracowanym przez Międzynarodową Agencję Pośrednictwa Menedżerów (TASA) w Brukseli, na podstawie ankiety rozesłanej do najlepszych menedżerów różnych narodowości i zawodów, ustalono, że dobry menedżer powinien:

- być komunikatywny, doskonale informować;
- być praktykiem znającym realia – dzięki talentowi i praktycznemu doświadczeniu;
- być zdolny do stworzenia systemu z tego, co dobrze funkcjonuje;
- być wizjonerem o nieustającej motywacji, kimś, kto potrafi skupić wokół siebie zespół ludzi przekształcających jego wizję w rzeczywistość;
- wyczuwać zmiany i odpowiednio na nie reagować;
- podejmować decyzje, które mogą okazać się słuszne dopiero w przyszłości;
- utrzymywać równowagę między poszanowaniem podwładnych a konsekwencjami podejmowanych decyzji;
- być cierpliwy, zdolny do wysłuchiwanie innych i chętny do udzielania pomocy;
- być otwarty na wszystkie pomysły i poglądy;
- umiejętnie reprezentować organizację na zewnątrz.

Na uwagę zasługuje to, że cechy osobowe (osobowość) menedżerów w poszczególnych krajach różnią się od siebie. Na przykład, dla Amerykanów najważniejsza jest kondycja fizyczna i psychiczna, a dla Belgów i Francuzów nie ma ona większego znaczenia, natomiast umiejętność wzbudzania zaufania zajmuje u nich jedno z pierwszych miejsc, a u Amerykanów – ostatnie miejsce. Różni się także mentalność menedżerów. Brytyjczycy zaczynają spotkanie od ogólnej pogawędki, Francuzi traktują porządek dzienny jako ogólną inspirację, Niemcy zaś uważają za oczywiste, że trzeba się trzymać programu i natychmiast przystępować do rzeczy. Wśród menedżerów niemieckich Francuzi uchodzą za chaotycznych i niedostatecznie systematycznych, choć szczególnie efektywnych w rozwiązywaniu problemów techniki, zwłaszcza automatyzacji. Wszystkich zachodnich menedżerów cechuje wysoki poziom profesjonalizmu.

Nie wypracowano jeszcze solidnej osobowościowej charakterystyki polskich menedżerów. Trudno jest też stwierdzić, czy są oni dobrze przygotowani do podjęcia wyzwań, jakie stoją przed polską kadrą zarządzającą w warunkach globalizacji i integracji, choć podjęto pewne próby oceny tego przygotowania. Badania cech osobowych (osobowości) polskich menedżerów przeprowadzone przez naukowców (psychologów) z Uniwersytetu Wrocławskiego pozwoliły określić (wyodrębnić) następujące ich słabości:

- niechęć do brania na siebie odpowiedzialności,
- powolność w podejmowaniu decyzji,
- spora emocjonalność w stosunkach międzyludzkich,
- brak ducha innowacyjności,
- mała elastyczność działania,
- preferowanie poczucia bezpieczeństwa,
- stosunkowo mała skuteczność i efektywność działania [por. Witkowski (red.), 1996].

Słabości te są jednak równoważone przez inteligencję, kreatywność, zdolność do adaptacji nowych metod i technik zarządzania oraz chęcią uczenia się i doskonalenia. Jednak te zalety widoczne są zwłaszcza w przedsiębiorstwach typu joint venture, w mniejszym zaś stopniu dotyczą menedżerów przedsiębiorstw państwowych. Inne badania wykazały, że u menedżerów jest bardzo silnie widoczna cecha dominacji i osiągnięć, z których ostatnia nie zawsze bywa efektywnie realizowana. Polski menedżer – według tych badań – jest mało kreatywny, preferuje standardowe, nawykowe rozwiązania; nieliczni zdobywają się na twórcze, nowatorskie, dość ryzykowne, ale właściwe decyzje. Preferowanie sprawdzonych schematów działania może powodować niezdolność do przewidywania następstw aktualnych sytuacji w przyszłości. Jeszcze inne badania dowodzą, że menedżer ceni sobie pewność zatrudnienia, stabilizację pracy w przedsiębiorstwie, w której ma szansę na osiągnięcie sukcesu. Chce mieć wyraźnie określone zadania, zakres kompetencji i odpowiedzialności za ich realizację. Chce, by jego rola ograniczała się do określania zadań i kontroli ich wykonania. Kontakty z przełożonym nie mają dla niego większego znaczenia, a swoje zadania realizuje przy pomocy dobrego zespołu pracowników, w którym ma szeroką autonomię. Menedżer pragnie osiągnąć sukces, niemierzony jednak pozycją w strukturze przedsiębiorstwa czy poziomem dochodów, ale stopniem rzeczywistego współprzyczyniania się do sukcesu całego przedsiębiorstwa (Kubik 2005, Probst, Raub, Romhardt 2004, Żukowski 2006).

Nowoczesne zarządzanie przedsiębiorstwem wymaga menedżerów odważnych, zmierzających do lepszej organizacji, wprowadzających zmiany, potrafiących szybko reagować na ich pojawienie się oraz wykorzystujących je do podejmowania nowych, ryzykownych działań (Drucker 1994). Obecnie w zarządzaniu szczególnego znaczenia nabiera chęć podejmowania ryzyka i ponoszenia za nie odpowiedzialności. Menedżer powinien wprowadzać zmiany; musi planować swoją przyszłość i przyszłość swojego przedsiębiorstwa długofalowo. Musi umieć przewidywać i oceniać przyszłe

wydarzenia, stan rzeczy i jego skutki. Zarządzanie wymaga twórczej i inspirującej pomysłowości oraz przedsiębiorczości, energii i wyobraźni, a nade wszystko dbałości, aby wszyscy pracownicy zmierzali w pożądanym kierunku i realizowali założone cele i wynikające z nich zadania.

P.F. Drucker za najważniejszą cechę menedżera uważa efektywność. W jego rozumieniu efektywność jest wypadkową dwóch cech: sprawności (robienie rzeczy we właściwy sposób) i skuteczności (robienia właściwych rzeczy). Chociaż sprawność jest ważna, podstawowe znaczenie dla przedsiębiorstwa ma jednak skuteczność. Od menedżera wymaga się więc, aby jego działalność była jednocześnie skuteczna i sprawna. Skuteczność oznacza w tym wypadku umiejętność wyboru właściwego celu (przedmiotu działania) i metod jego realizacji, m.in. w najkorzystniejszy sposób koncentrowania na nim zasobów materialno-energetycznych i informacyjnych oraz wysiłku ludzkiego. Sprawni menedżerowie odznaczają się umiejętnością przyjmowania różnych postaw, które w zależności od okoliczności potrafią skutecznie wykorzystać. P.F. Drucker, oprócz efektywności, wyróżnia inne cechy składające się na osobowość menedżera:

- dobrą organizację czasu własnej pracy,
- osobistą aktywność,
- umiejętność współpracy z ludźmi (zarówno podwładnymi, jak i przełożonymi),
- komunikatywność,
- ciągłe samodoskonalenie,
- umiejętność podejmowania decyzji kierowniczych (Drucker 1994, Kubik 2001).

W jego rozumieniu efektywność pozostaje jednak w pewnym dystansie do wysokiej inteligencji, wyobraźni i wiedzy. Oznacza to, że samo posiadanie tych trzech atrybutów nie jest gwarancją skuteczności, choć na pewno stanowią one podstawowe składniki we wzorcu osobowości menedżera. Z podejściem P.F. Druckera zgadzają się J.A. F. Stoner i Ch. Wankel (2001).

Do skuteczności odwołuje się również M. Armstrong. Twierdzi on, że w celu wykształcenia tej cechy należy:

- zrozumieć, co robią skuteczni,
- obserwować skutecznych,
- analizować własne zachowania,
- uczyć się wszystkiego, co jest dostępne na temat technik zarządzania (Armstrong 2007, Bjerke 2004).

Na wiele cech dobrego menedżera wskazuje M. Armstrong, ujmując je jako zalecenia. Są one wynikiem zarówno jego własnych badań, jak i rozważań innych autorów. Wymienia następujące: znajomość podstawowych faktów, właściwą wiedzę zawodową, stałą wrażliwość na to, co się dzieje, umiejętności analityczne, umiejętności rozwiązywania problemów, umiejętności podejmowania decyzji, umiejętności dokonywania oceny, zalety i umiejętności towarzyskie, odporność emocjonalną, wolę działania, predyspozycje do twórczego myślenia (wyobraźnię), gibkość umysłową, ustalone nawyki i umiejętności uczenia się, wiedzę o samym sobie, gotowość do podejmowania ryzyka, umiejętność inspirowania entuzjazmu, twardość i stanowczość, asertywność, tzn. domaganie się respektowania swoich praw w taki sposób, aby nie naruszać praw innych osób, wyrażanie własnych potrzeb, chęci, opinii, odczuć i przekonań w bezpośredni i szczery sposób, myślenie lateralne, innowacyjność, logiczne, jasne myślenie, komunikatywność i dar przekonywania (Armstrong 2004, Bjerke 2004).

Oprócz wyżej wymienionych cech (rekomendacji), menedżer powinien wykazywać zmysł praktyczny oraz dużą elastyczność w pracy kierowniczej. Zmienne warunki tej pracy wymagają dużej energii, wytrwałości w działaniu oraz aktywności. Bierność i poddawanie się okolicznościom oceniane są negatywnie. Menedżer powinien być spostrzegawczy i mieć umiejętność obserwowania faktów, obiektywnego badania przyczyn i wyciągania wniosków.

Z uwagi na tak liczne cechy osobowe wymieniane przy identyfikacji wzorów osobowościowych menedżerów przez różnych autorów, często podejmowane są próby ustalenia najważniejszych cech, jakimi powinien odznaczać się menedżer. Wobec tak dużej liczby cech pożądanых rodzi się pytanie o najważniejsze z nich. Sądzę, że za dodatnie cechy osobowe, tworzące osobowość menedżera zbliżoną do idealnej, można, z pewnym uproszczeniem, uznać:

- twórczą wyobraźnię i inwencję, szeroki horyzont myślowy,
- umiejętność przewidywania przyszłych zdarzeń, stanów rzeczy i ich skutków,
- zdolności przywódcze,
- odwagę, zdecydowanie i zdolność podejmowania decyzji, nawet ryzykownych, stosownie do okoliczności,
- nieprzeciętną energię, silną wolę i stałość charakteru,
- komunikatywność oraz umiejętności wzbudzania zaufania i przekonywania,
- umiejętność pracy w zespole i współdziałania z nim, poczucie więzi grupowej oraz poświęcenie dla przedsiębiorstwa,
- inteligencję, przejawiającą się umiejętnością wyboru właściwego postępowania w nieprzewidywanych sytuacjach,
- elastyczność w działaniu, takt i życzliwość,
- inicjatywę i przedsiębiorczość, przejawiającą się poszukiwaniem nowych rozwiązań oraz podejmowaniem nowych przedsięwzięć,
- poczucie osobistej odpowiedzialności,
- uczciwość, sprawiedliwość i poszanowanie prawa,
- stałe doskonalenie umiejętności kierowniczych i poszerzanie wiedzy ogólnej,
- zdolność jasnego i zwięzłego wyrażania myśli,
- tolerancyjność wobec różnych kultur, kosmopolityzm.

Niezbędne są też profesjonalizm (kwalifikacje zawodowe, kompetencje menedżerskie) i wysoki poziom etyczny. Uważa się, że umiejętność postępowania z ludźmi i podnoszenie efektywności pracy zespołowej to 85% sukcesu w pracy zawodowej menedżera.

Jaka powinna być osobowość idealnego menedżera? Wydaje się, że jednoznacznej odpowiedzi nie ma, zwłaszcza w polskich warunkach. Wzorcowemu menedżerowi przypisuje się różne, bardzo pozytywne cechy, łącznie z tym, że musi on mieć zarówno autorytet formalny, jak i nieformalny (osobisty), oparty na wiedzy, umiejętnościach i racjonalności postępowania. Musi on mieć osobowość „wartą” tego, by go słuchać (Rachwał, Rachwał 2005).

Podsumowanie

Jakkolwiek w procesie zarządzania przedsiębiorstwem cechy osobowe menedżera są bardzo ważne, to jednak w kształceniu i doskonaleniu menedżerów nie można koncentrować się wyłącznie na osobowości i jej wzbogacaniu. Cechy osobowe, wiedza i umiejętności oraz sprawność intelektualna często decydują o właściwym postępowaniu menedżera z ludźmi, jego reakcjach. Jednak to nie wszystko. Sukces menedżera zależy w dużej mierze od tego, w jakim stopniu potrafi on pogodzić swoje wrodzone i wykształcone cechy osobowe z oczekiwaniami przełożonych i podwładnych. Ponadto dotychczasowe badania i doświadczenia nie pozwoliły ustalić właściwego zestawu cech osobowych (osobowości) – czy szerzej: wzorca – idealnego menedżera, odnoszącego prawdziwe sukcesy w działalności kierowniczej. Teoria cech kierowniczych jest zawodna i jak dotąd nie została potwierdzona empirycznie. Długie listy różnorodnych cech osobowych i profesjonalnych menedżera nie wystarczają do wyboru skutecznego, sprawnego i efektywnego kierownika, niezbędny jest jeszcze jego wysoki poziom etyczny (Kietliński, Martinez-Reyes, Aleksyn 2004, Penc 2001).

Osiągnięcie przez menedżera prawdziwego sukcesu (nie tylko finansowego) wymaga także znajomości i stosowania w pracy kierowniczej zasad etyczno-moralnych. W zarządzaniu bowiem, w którym złem jest dać się przyłapać, a nie w którym złem jest postępowanie niezgodne z zasadami etycznymi, nigdy nie osiągnie się prawdziwego i pełnego sukcesu. Prawdziwy sukces w biznesie osiągają ci menedżerowie, którzy mają wiedzę, umiejętności, doświadczenie i odwagę, ale zarazem są uczciwi i przyzwoici, a w swojej pracy zarządczej kierują się uznawanymi zasadami etycznymi (Rachwał 2005).

Literatura

1. Armstrong M., 2007, *Jak być lepszym menedżerem*, Oficyna Ekonomiczna ABC, Warszawa
2. Armstrong M., 2004, *Zarządzanie zasobami ludzkimi*, Oficyna Ekonomiczna, Warszawa
3. Bjerke B., 2004, *Kultura a style przywództwa*, Oficyna Ekonomiczna, Kraków
4. Drucker P. F., 1994, *Menedżer skuteczny*, Akademia Ekonomiczna, Kraków
5. Kietliński K., Martinez-Reyes V., Aleksyn T., 2004, *Etyka w biznesie i zarządzaniu*, Oficyna Ekonomiczna, Kraków
6. Kubik K., 2005, *Menedżer w przedsiębiorstwie przyszłości*, Dom Organizatora TNOiK, Toruń
7. Penc J., 2001, *Wizerunek menedżera przyszłości*, „Ekonomika i Organizacja Przedsiębiorstwa”, 8/2001
8. Probst G., Raub S., Romhardt K., 2004, *Zarządzanie wiedzą w organizacji*, Oficyna Ekonomiczna, Warszawa
9. *Psychologiczne czynniki sukcesu w zarządzaniu*, S. Witkowski (red.), 1996, Wydawnictwo Uniwersytetu Wrocławskiego, Wrocław
10. Rachwał M., Rachwał T., 2005, *Wartości moralne podstawą prawdziwego sukcesu menedżera [w:] Rola przedsiębiorczości w podnoszeniu konkurencyjności społeczeństwa i gospodarki*, Z. Ziolo, T. Rachwał (red.), seria: *Przedsiębiorczość – Edukacja nr 2*, Wydawnictwo Nowa Era, Zakład Przedsiębiorczości i Gospodarki Przestrzennej Instytutu Geografii Akademii Pedagogicznej w Krakowie, Warszawa-Kraków
11. Schein E.H., 2001, *Przywództwo a kultura organizacji*, PWE, Warszawa
12. Stoner J., Wankel Ch., 2001, *Kierowanie*, PWE, Warszawa
13. Żukowski P., 2006, *Podstawy nauk o zarządzaniu*, Oficyna Wydawnicza Politechniki Rzeszowskiej, Rzeszów

Profile of Modern Manager in a Company

To succeed in a global and integrated economy, various organizations – especially in business – need the efficient management and be able to cooperate with a lot of institutions; also they need to fulfill expectation of their partners and customers as well as carefully study the activities of their competitors. Additional complication and difficulties for the company management result from continuous changes in above conditions and expectations that sometimes are even contradicted. Requirements for the modern managers are multidimensional and strict. So the article emphasizes a typology of managers and their personal attributes. These attributes as well as a knowledge and skills and an intellectual mastery show whether manager is able to communicate with people and properly react – all of these traits fundamentally affect company success. If you look for competent and efficient manager long questionnaires with various personal and managerial attributes are not enough; also high ethical level is essential. Only these managers reach real success who besides having the knowledge, the skills, the courage, and the experience they are also honest and solid; and respected moral values direct their works.